

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM**

**E-mail**            [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web**         [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# **Des organisations hybrides fondées sur la référence au territoire**

## **Résumé**

Après une introduction consacrée au positionnement de ce type d'organisation, ce texte aborde successivement : la filière, le district, le *cluster*, l'écosystème d'affaires, le Système Productif Local (SPL), le Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO), les « pôles territoriaux de coopération économique », la méta-organisation et la « théorie des sites symboliques » (H. Zaoual)

## **Introduction**

C'est au-delà l'hétérogénéité des intitulés (district industriel, systèmes productifs locaux – SPL, etc.), milieux innovateurs et de celles des justifications (capital social, gouvernance territoriale, gouvernance située), la montée en puissance de ces formes organisationnelles, du fait de la difficulté de les qualifier, se retrouvent sous l'expression générique d'« organisations hybrides ».

Au regard de la primauté accordée à un ancrage territorial, c'est ainsi que G. Colletis & B Pecqueur<sup>1</sup> mettent l'accent sur deux types de ressources sur un territoire donné :

- Les ressources standard (ou génériques), dont la valeur existante ou potentielle est indépendante de leur participation à un quelconque processus de production (la main d'oeuvre sans qualifications). Ces ressources sont transférables. Elles ont une valeur d'échange fixée par le marché. Donc, le prix est le critère d'appréciation de la valeur d'échange, autant dire « *qu'un facteur générique est indépendant du génie du lieu où il est produit* ».

- Les ressources spécifiques (ou latentes), dont la valeur est fonction des conditions de leur usage (savoir-faire, les apprentissages, les qualifications intellectuelles dans le cas de district industriel). Il s'agit de ressources non valorisées mais susceptibles de le devenir par le jeu d'effets de proximité, par la formation des dynamiques internes. Ces ressources « *nécessitent des processus interactifs et sont alors engendrés dans leur configuration. Elles constituent le processus cognitif qui est engagé lorsque les acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières et lorsque des connaissances et savoirs hétérogènes sont*

---

<sup>1</sup> G. Colletis & B. Pecqueur, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Colloque international sur l'économie de proximité*, Marseille, 8-9 juin 2004, *Economie et institution*, n° spécial, *Proximité et institutions : nouveaux éclairages*, 2004

*combinés, de nouvelles connaissances sont produites qui peuvent à leur tour, participer de nouvelles configurations ».*

L'existence de ressources spécifiques renvoie aux contingences des territoires et fondent son « avantage différenciatif ».

## La filière

Étymologiquement, c'est au XIII<sup>e</sup> et XIV<sup>e</sup> siècle que remontent les premiers usages du terme de filière qui désigne alors un « instrument destiné à étirer des fils » et aussi à un processus de coordination entre commerçants en définissant les ordres de livraison avant échéance transmissible par voie d'endos dans les relations commerciales<sup>2</sup>. Derrière l'idée de filière, il y a un fil conducteur qui rassemble autour d'un même élément plusieurs agents dans un processus dynamique. Ceci étant, parler de filière aujourd'hui signifie de ne pas parler de *supply chain* ou encore de « chaîne globale de valeur »<sup>3</sup>.

Plusieurs théories des filières ont été développées (cf. J. H. Davis & R. A. Golberg<sup>4</sup> avec le concept d'*agribusiness*) à partir d'approches fonctionnelles assez peu orientées vers des dimensions sociales, la filière étant analysée dans sa dimension économique. P. Hugon<sup>5</sup>, dans sa définition de la filière, note l'ambiguïté de la notion de filière du fait de sa dimension polysémique. La filière permet de mettre en exergue des stratégies, des relations de coopération et de pouvoir, des contrôles de technologies, des effets de synergies.

## Le district

Ce terme, proche de la notion de *cluster*, apparaît au début du XX<sup>e</sup> siècle dans les travaux d'A. Marshall<sup>6</sup> relatifs à l'étude de la co-localisation des firmes sur des zones données pour des raisons de complémentarité des ressources, en particulier des employés spécialisés qui y échangent de l'information et de la connaissance. J. Zeitlin<sup>7</sup> le définit comme un « *système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel* ». C'est ensuite dans les années 1970 que des auteurs italiens tels que G. Beccatini<sup>8</sup> se sont intéressés à la notion de district car des entreprises de petite taille localisées sur un même territoire (qualifié alors de district) avaient mieux résisté aux crises. G. Beccatini le définit comme « *une entité*

---

<sup>2</sup> L. Temple & F. Lancon & F. Palpacuer & G. Pache, « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Economies et sociétés*, série « Développement, croissance et progrès », Presses de l'ISMEA, Paris, 2011, n° 33, pp.1785-1797

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, « Des chaînes globales de valeur (responsables ?) » - halshs-02917334

<sup>4</sup> J. H. Davis & R. A. Goldberg, *A Concept of Agribusiness*, Graduate School of Business Administration, Boston, 1957

<sup>5</sup> P. Hugon, « L'industrie agro-alimentaire. Analyse en termes de filières », *Tiers monde*, tome 29, n° 115 « Industrialisation et développement. Modèles, expériences, perspectives », 1988, pp. 665-693

<sup>6</sup> A. Marshall, *Principes d'Economie Politique*, Gordon and Breach, Londres, 1971 (Ed. originale : 1890)

<sup>7</sup> J. Zeitlin, « Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment » in F. Pyke & W. Sengenberger, *Sage*, Londres, 1992, pp. 179-194

<sup>8</sup> G. Beccatini, « *Le district marshallien : une notion socio-économique* », in G. Benko & A. Lipietz, *Les régions qui gagnent*, PUF, 1992, p. 37 à 39

*socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple dans la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer* ». J.-C. Daumas<sup>9</sup> met l'accent sur l'importance des économies externes permises par la proximité, la création d'une atmosphère stimulant l'innovation, un consensus social, des institutions collectives et un fort sentiment d'appartenance, les politiques locales pouvant avoir un effet positif ou négatif sur l'émergence des districts. Il signale néanmoins qu'il existe des risques d'opportunisme en l'absence d'institutions capables de faire respecter les règles par les organisations présentes d'autant qu'un district n'a pas de *leader* défini, même s'il peut exister une hiérarchie entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Ces organisations sont plutôt homogènes par la taille et le secteur d'activité, les liens existants entre les organisations venant en limiter l'autonomie, notamment en matière d'entrée et de sortie du district.

## **Le cluster**

M. Porter<sup>10</sup> le définit comme « une concentration géographique d'ensembles d'entreprises et d'institutions interconnectées liées à un secteur d'activité ». Les exemples les plus cités sont la *Silicon Valley*, *Sophia-Antipolis* pour la France, ce qui met bien en avant le caractère territorialisé du *cluster*. Il en est également question sous la dénomination de « grappe ». Comme avec le district, il s'y développe des complémentarités entre organisations et institutions liées à un même secteur d'activité en permettant d'améliorer la productivité (un meilleur accès aux fournisseurs, à l'information, à la main-d'œuvre et à la technologie. Il est souvent le produit du développement historique mais il peut aussi résulter d'une volonté politique. S. J. Bell *et al.*<sup>11</sup> distinguent deux catégories de gouvernance des *clusters* : une gouvernance relationnelle, peu formalisée et basée sur la confiance, la compréhension et les compétences communes et une gouvernance hiérarchique dans laquelle il existe un cadre explicite d'autorité définissant les capacités décisionnelles de chacun des membres du *cluster*. Ces derniers existent notamment pour concerne les *clusters* innovants tels que *Savoie Technolac* ou *Imaginove* (A. Berthinier-Poncet<sup>12</sup>).

## **L'écosystème d'affaires**

L'écosystème d'affaires est une métaphore biologique recouvrant l'existence d'une communauté structurée à partir d'éléments simples. J. F. Moore<sup>13</sup> constate que

---

<sup>9</sup> J.-C. Daumas, « Districts industriels : le concept et l'histoire », *Revue Economique*, vol. 58, n° 1, 2007

<sup>10</sup> M. Porter, « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, novembre - décembre 1998

<sup>11</sup> S. J. Bell & P. Tracey & J. B. Heide, « The Organization of Regional Clusters », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 623-642

<sup>12</sup> A. Berthinier-Poncet, « Cluster Governance and Institutional Dynamics : A Comparative Analysis of French Regional Clusters of Innovation », 22<sup>e</sup> Conférence Internationale du Management Stratégique, Rennes, 26-28 mai 2014

<sup>13</sup> J. F. Moore, « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, mai - juin 1993

« *managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* ». Les entités d'un écosystème d'affaires co-développent des compétences autour d'une innovation dans une logique de « coopération ». La gouvernance d'un écosystème d'affaires est centralisée autour d'un acteur focal (cf. les écosystèmes d'*Apple* ou d'*Android*). Il existe un rapport hiérarchique entre l'organisation focale et les autres membres de l'écosystème d'affaires. Trois grands types de *leadership* ont été identifiées par S. Edouard & A. Gratacap<sup>14</sup> : la domination physique, dans laquelle le *leader* cherche à s'approprier l'écosystème, la domination *landlord*, dans laquelle le *leader* garde le contrôle des ressources critiques et la domination en « organisation pivot », plus décentralisée, dans laquelle le *leader* ne s'occupe que de l'amélioration de la santé de l'écosystème en stimulant les niches innovantes et en fournissant des ressources spécifiques.

## **Le Système Productif Local (SPL)**

La Datar le définit en 2002 comme « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.)* ». Le SPL est donc une notion plus large que celle de district en particulier au regard de ses éléments constitutifs, la dimension des entreprises concernées allant de la TPE à la très grande entreprise. On y rencontre aussi des acteurs très divers, y compris des institutions publiques telles que les instituts de recherche liés au secteur (C. Courlet *et al.*<sup>15</sup>). Les relations de gouvernance peuvent être plus ou moins formalisées. Mais la notion de SPL conserve du district l'idée d'économies externes dans sa raison d'être. La spécificité des activités limite l'autonomie de ses membres en termes d'entrée et de sortie du système ainsi qu'en termes de localisation des activités. Les échanges d'information limitent également le comportement des membres. Les membres d'un SPL s'organisent souvent autour d'une entité focale, notamment lorsqu'il implique des grands groupes.

Selon C. Courlet<sup>16</sup>, un système productif local (SPL) est une « *configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire même de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'innovation. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises* ». Les SPL sont caractérisés par la flexibilité et les

---

<sup>14</sup> S. Edouard & A. Gratacap, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 46, 2011, pp. 177-199

<sup>15</sup> C. Courlet & A. Torre, « Les systèmes productifs localisés : un bilan de la littérature », *Etudes de Recherches Systèmes Agraires et Développement*, n° 33, 2002, pp. 27-40

<sup>16</sup> C. Courlet, *Territoires et Régions : les grands oubliés du développement économique*, L'Harmattan, Paris, 2001

économies d'agglomération. Les tenants de ce courant aboutissent à l'idée de la multiplicité des trajectoires du développement industriel.

Les caractéristiques des SPL sont : la flexibilité, qui implique la capacité à s'adapter, en longue durée, aux changements économiques et technologiques, la capacité à se distinguer des autres systèmes industrialisés, la capacité à créer et à innover, la capacité de réguler la coordination à travers des solidarités spatiales.

## **Le Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO)**

Le RTO englobe les notions de *cluster*, de district et de système productif local. D. Chabaut *et al.*<sup>17</sup> définissent les RTO comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production (...) Ces formes d'organisation sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses (contraintes externes poussant les entreprises à se regrouper, volonté de partenariat pour une meilleure exploitation des ressources, etc.), ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable tout en conservant leur autonomie* ». Les RTO peuvent combiner des entités publiques et privées car les politiques publiques y ont une influence et on peut y voir apparaître de nouvelles institutions spécifiques (directoires, présidence de réseau, mise en place de règles et normes...) et observer des mesures d'harmonisation réglementaires et structurelles des institutions existantes. Les relations entre entités peuvent être très différentes et plus ou moins formalisées, les échanges concernant aussi bien du tangible que de l'information, du personnel ou des innovations mais c'est le caractère durable des relations qui y est recherché.

## **Les « pôles territoriaux de coopération économique »**

Cette notion s'inscrit dans l'univers des « méta-organisations »<sup>18</sup> qui se caractérisent par :

- Une égalité & similarité relatives des membres ;
- La volonté de travailler dans l'intérêt de ses membres.

Ils sont tripartites (entreprises, gouvernements, marche du travail & organisations de la société civile) étant apparus dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire (2014)<sup>19</sup> et posent la question de la notion de « pilote » et de leur gouvernance (processus d'action collective, processus « liens forts – liens faibles » et processus spécifique à une méta-organisation multi parties prenantes, d'où la question de la logique de structuration des échanges, de gouvernance et de stratégie collective

---

<sup>17</sup> D. Chabault & V. Perret, « Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la « clusterisation » des dynamiques compétitives », in G. Nogatchewsky & A. Pezet (Eds.), *L'Etat des entreprises*, La Découverte, collection « Repères », Paris, 2011, pp. 31-41

<sup>18</sup> G. Ahne & N. Brunsson, 2005. « Organizations and Meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 4, 2005, pp. 429-449

<sup>19</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

## La méta-organisation

Le concept de méta-organisation concerne les regroupements d'organisations (G. Ahrne & N. Brunsson<sup>20</sup>). H. Dumez<sup>21</sup> définit la méta-organisation comme « *une organisation constituée par d'autres organisations, la distinguant ainsi de l'organisation constituée par des individus* ». Il cite le MEDEF, l'ONU, etc. R. Gulati *et al.*<sup>22</sup> stipulent qu'une méta-organisation est « *une organisation dont les agents sont eux-mêmes légalement autonomes et non liés par des liens d'emploi* ». Un agent « *peut être une organisation (au sein de laquelle il peut très bien y avoir des relations d'emploi) mais pouvant être traitée comme acteur unitaire pour des raisons d'analyse* ». La méta-organisation n'est pas forcément ancrée sur un territoire. La méta-organisation émerge pour plusieurs raisons : le besoin de créer une identité commune forte renforçant l'identité des membres, la nécessité d'être un acteur collectif (cas de l'OTAN ou des groupes de *lobbying* industriels par exemple), le besoin de regrouper les *leaders* d'une branche ou encore la nécessité de réguler l'interaction entre les membres. R. Gulati *et al.* mettent l'accent sur l'existence d'un objectif ou destin commun. Les membres d'une méta-organisation sont des organisations pouvant être aussi bien des entreprises que des Etats, des associations ou des agences qui peuvent même être eux-mêmes des réseaux inter-organisationnels. La gouvernance de la méta-organisation de type *soft law* homogénéise progressivement les modes et processus de fonctionnement *via* des recommandations, directives, etc. au regard d'une structure de gouvernance. Les membres d'une méta-organisation, si différents soient-ils, présentent généralement certaines similarités dès les débuts de la méta-organisation en question (une similarité de destin, de localisation, de branche, par exemple).

## La « théorie des sites symboliques » (H. Zaoual)<sup>23</sup>

Il propose ce cadre théorique qui se veut une alternative au modèle standard du territoire. La « théorie des sites symboliques » intègre dans son raisonnement les dimensions dans lesquelles l'identité d'un territoire s'exprime, le site étant considéré comme un « construit symbolique et social ». Le territoire est le siège d'un ensemble d'interactions symboliques et pratiques donnant lieu à un enchevêtrement d'acteurs et de régulations. Il définit le site comme « *une entité immatérielle invisible. Il imprègne*

---

<sup>20</sup> G. Ahrne & N. Brunsson, « How Much do Meta-organizations Affect their Members ? », 7<sup>o</sup> conférence SGIR Pan-European International Relations Conference, Stockholm, 9-11 septembre 2010, Session 38.

<sup>21</sup> H. Dumez, « Les Méta-organisations », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, 2008, pp. 31-36

<sup>22</sup> R. Gulati & P. Puranam & M. Tushman, « Meta-organization Design : Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts », *Strategic Management Journal*, n° 33, 2012, pp. 571-586

<sup>23</sup> H. Zaoual, « Le management situé. Une introduction à la pensée managériale postglobale », *Gestion 2000*, n° 1/07, janvier-février 2007, pp. 165-193, numéro spécial : Le management africain. Pratiques ... et Théories - « Economie de proximité et démocratie située » (pp.175-214), in T. Daghi & H. Zaoual (Eds.), *Economie solidaire et développement local. Vers une démocratie de proximité*, Horizon pluriel/L'Harmattan, collection « Horizon pluriel », Paris, 2007 - *Management situé et développement local*, L'Harmattan, collection « Horizon pluriel », Paris, 2006 - « Confiance et gouvernance des systèmes complexes. Vers un modèle Proximité, Diversité et Gouvernance », in Z. Bennani (Ed.), *Savoir, innovation et Technologie au Maroc, Revue Repères et Perspectives*, numéro spécial, n° 8 - 9, 2006, pp. 380-397 - *Les économies « voilées » au Maghreb*, L'Harmattan, Collection « Economie plurielle », 2006 - *La socioéconomie de la proximité*, L'Harmattan Collection « Economie plurielle », 2005.

*souterrainement les comportements, collectifs et toutes les manifestations matérielles d'une contrée donnée. De ce point de vue, c'est un patrimoine collectif vivant qui tire sa consistance de l'espace vécu des acteurs. Sa boîte noire renferme les mythes fondateurs, les croyances, les souffrances, les épreuves endurées, les révélations traversées, les influences subies ou adaptés par un groupe humain. Tout ceci constitue une véritable identité, transmise par la socialisation entre les générations, ce qui donne un caractère unique au « lieu » même si l'on peut y découvrir aussi des similitudes rencontrées dans d'autres groupements, voisins ou éloignés » (2005). La « théorie des sites symboliques » représente un individu comme étant inséré dans un espace pluridimensionnel - économique, juridique, cognitif et symbolique - et qui fonde son comportement. C'est ce qu'il qualifie d'*homo situs*. Cet « homme concret vivant » est considéré comme l'« homme de la situation », ce qui rend sa rationalité située indéterminée *a priori* et mouvante car elle se construit *in situ* en incorporant l'ensemble des interférences du site.*